



Les stratégies d'expansion des FMN: quels arbitrages entre diversification produit et diversification internationale?

Thierry Serboff

► To cite this version:

Thierry Serboff. Les stratégies d'expansion des FMN: quels arbitrages entre diversification produit et diversification internationale?. XXème conférence annuelle de l'AIMS, Jun 2011, Nantes, France. halshs-00600176

HAL Id: halshs-00600176

<https://shs.hal.science/halshs-00600176>

Submitted on 14 Jun 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les stratégies d'expansion des FMN : quels arbitrages entre diversification produit et diversification internationale ?

Thierry Serboff
ATER
CoActiS (EA 4161)
Université Lumière Lyon 2, Université de Lyon
ISH
14/16 Avenue Berthelot
69363 LYON Cedex 07
Thierry.Serboff@univ-lyon2.fr

Résumé : La notion de « *relatedness* » est souvent mobilisée depuis le travail séminal de Rumelt (1974) pour qualifier les stratégies de diversification produit des grands groupes industriels. Elle est désormais transposée dans le cadre d'un autre type de stratégies d'expansion : les stratégies d'internationalisation (Palich & Gomez-Mejia, 2000; Peng, Lee & Wang, 2005; Meyer, 2006). Dans ces recherches, on pense la diversification internationale sous l'angle des distances existant entre les différents environnements nationaux ou régionaux, en tout cas spatiaux, dans lesquels le groupe souhaite s'étendre. Qu'elles soient institutionnelles (Peng, Lee, & Wang, 2005), culturelles (Palich & Gomez-Mejia, 2000) ou de toute autre dimension (Ghemawat, 2001), ces distances entraînent des complexités de gestion plus ou moins importantes qui contraignent les entreprises dans leurs choix d'expansion géographique.

Dans le cadre de firmes multinationales et multibusinesses installées, la complexité de gestion associée à leur présence au sein d'environnements géographiques distants vient s'ajouter à celle de la gestion de l'évolution de ces grandes entreprises dans des environnements industriels peu ou non liés. Si certaines FMN, telles que General Electric ou LVMH sont parvenues à associer diversification internationale et diversification produit non liées en en faisant leur logique dominante d'expansion (Prahalad & Bettis, 1986), la recherche tend à présenter ces stratégies de développement comme des stratégies substituables plutôt que complémentaires (Wiersema & Bowen, 2008).

Cette communication vise à comprendre comment les FMN pratiquent concrètement cet arbitrage « expansion produit / expansion internationale » et quel est l'impact de deux composantes de la complexité internationale (l'intensité de l'internationalisation et la globalisation de l'industrie principale du groupe) sur l'intensité et le type de diversification produit. Nous montrons ici d'une part que les FMN les plus internationalisées sont les plus diversifiées et d'autre part, qu'elles recherchent l'internationalisation dans des industries globales, quand bien même cela les pousse à opter pour une diversification produit non liée.

Mots clé : Diversification ; Internationalisation ; Multinationale ; Stratégie corporate

INTRODUCTION

Si la notion de « *relatedness* » entre les activités des grands groupes industriels a constitué un sujet de recherche très convoité depuis le travail séminal de Rumelt (1974), elle en vient aujourd'hui à être transposée et étudiée dans le cadre d'une autre stratégie d'expansion : la stratégie d'internationalisation¹ (Palich & Gomez-Mejia, 2000; Peng, Lee & Wang, 2005; Meyer, 2006). Dans ces recherches, on pense la stratégie de diversification internationale sous l'angle des distances existant entre les différents environnements nationaux ou régionaux, en tout cas spatiaux, dans lesquels le groupe souhaite s'étendre. Qu'elles soient institutionnelles (Peng, Lee, & Wang, 2005), culturelles (Palich & Gomez-Mejia, 2000) ou de toute autre dimension (Ghemawat, 2001), ces distances entraînent des complexités de gestion plus ou moins importantes et qui viennent contraindre les entreprises dans leurs choix d'expansion géographique. Il semble d'ailleurs aujourd'hui que les grandes entreprises industrielles aient opté pour des stratégies d'expansion régionales plutôt que globales (Rugman, 2005), privilégiant de la sorte des environnements de plus en plus intégrés et du coup de moins en moins distants.

Dans le cadre de firmes multinationales et multibusinesses installées (FMN par la suite), la complexité de gestion associée à leur présence au sein d'environnements géographiques distants vient s'additionner à celle de la gestion de l'évolution de ces grandes entreprises dans des environnements industriels peu ou non liés. Les arrangements organisationnels pensés par le passé pour contrecarrer les effets pervers de cette double complexité (la structure matricielle en est un des exemples les plus fameux [Stopford & Wells, 1972]) ne parviennent visiblement pas à accomplir leur tâche, de telle manière que les FMN sont dans l'obligation de prendre en considération, ou de remettre en cause, leurs stratégies d'expansion antérieures dans leurs réflexions sur leurs stratégies d'expansion présentes et futures (Hutzschenreuter & Guenther, 2009). Si certaines FMN, telles que General Electric ou LVMH sont parvenues à associer diversification internationale et diversification produit² non liées en en faisant leur logique dominante d'expansion (Prahalad & Bettis, 1986), une partie non négligeable de la littérature envisage ces stratégies de

¹ Nous utiliserons indifféremment dans ce texte les expressions « stratégie d'expansion internationale », « stratégie d'expansion géographique », « stratégie de diversification internationale », « stratégie de diversification géographique » pour désigner l'internationalisation (d'activités existantes [Mishina & al., 2004])

² De la même manière, les expressions « stratégie d'expansion produit » et « stratégie de diversification produit » seront considérées comme synonymes.

développement comme des stratégies substituables plutôt que complémentaires (Wiersema & Bowen, 2008).

Il n'existe pas à notre connaissance de recherches ayant testé l'arbitrage entre expansion produit liée et non liée et expansion internationale liée et non liée sur grand échantillon. C'est l'objet de la présente contribution. Le but consiste ici à apporter des éléments théoriques et empiriques permettant d'améliorer la connaissance et la documentation à propos d'une des questions centrales en management stratégique : « qu'est-ce qui détermine l'envergure de la firme ? ³ » (Rumelt, Schendel & Teece, 1994). Nous proposons dès lors des pistes pour comprendre comment les FMN pratiquent concrètement les arbitrages entre développements stratégiques et examinons en conséquences les caractéristiques géographiques de FMN de nationalité française. Plus précisément, nous élaborons un modèle permettant de tester l'existence de corrélations entre deux caractéristiques spatiales de 231 FMN retenues (*ie.* le niveau de globalisation de leur industrie principale et l'intensité de leur internationalisation) et le type de diversité produit en France.

Pour ce papier, nous commençons par une revue de la littérature sur la relation entre les stratégies de diversifications internationale et produit. Nous poursuivons par la formulation d'hypothèses sur l'impact de la complexité de gestion des activités internationales sur l'intensité et le type de diversification produit choisis. Nous présentons ensuite la base de données grâce à laquelle sont testées les hypothèses. Nous terminons par la présentation des résultats et une discussion conclusive.

1. DES CHOIX DE CROISSANCE ALTERNATIFS OU COMPLEMENTAIRES ?

La littérature nous explique en général que les stratégies d'expansion des FMN sont substituables plutôt que complémentaires (1.1). Cependant, certains exemples concrets viennent questionner ce résultat et ouvrir de nouvelles pistes d'investigation (1.2).

1.1. DES CHOIX DE CROISSANCE ALTERNATIFS

Stopford & Wells (1972) font partie des premiers chercheurs à avoir étudié conjointement les stratégies de développement de niveau corporate, à savoir la stratégie de diversification produit et la stratégie de diversification internationale, avec entre autres conclusions le fait qu'elles consistent en des choix de croissance alternatifs pour les grandes entreprises. L'alternative s'explique dans la littérature par les complexités de gestion

³ « What determines the scope of the firm? »

associées au management des opérations courantes des FMN, et donc à l'intensité de la diversité produit et/ou géographique (Hutzschenreuter & Guenther, 2009; Mishina, Pollock & Porac, 2004 ; Wiersema & Bowen, 2008). Comme l'ont précisé Nelson et Winter (1982), les routines organisationnelles mises en place pour gérer ces opérations courantes sont complexes et donc consommatrices de ressources (Nelson & Winter, 1982). Etant donné que ces dernières sont limitées au sein des entreprises (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), la complexité découlant de la diversité et entraînant de ce fait une forte mobilisation des ressources de l'entreprise implique que les ressources disponibles sont insuffisantes pour permettre l'association des stratégies d'expansion. Les FMN en viennent donc à considérer ces choix de croissance comme substituables plutôt que complémentaires.

Dès lors et de manière dynamique, ces grandes entreprises se doivent de prendre en considération ou de remettre en cause leurs stratégies d'expansion passées pour envisager leur expansion future (Hutzschenreuter & Guenther, 2009) : ces dernières sont elles-mêmes extrêmement complexes à mettre en place, car consistant en des réplifications, additions ou recombinaison de routines existantes (Mishina & al., 2004). A ce propos, il n'est pas rare de voir ces dernières années certains conglomérats se recentrer sur leur cœur de métier pour s'étendre géographiquement. Ces entreprises optent de ce fait pour une stratégie que certains auteurs ont baptisé le « *globalfocusing* » (Meyer, 2006), et qui consiste en la réduction de la complexité des environnements industriels associée à une augmentation de la complexité des environnements géographiques. Ces FMN évoluaient dans des industries aux relations très faibles ou inexistantes, et la complexité engendrée par la gestion de cette diversité (Prahalad & Bettis, 1986) les ont incités à se délester de certaines industries pour s'étendre spatialement. Cependant, certains autres conglomérats, et non des moindres, ont réussi à associer une diversité produit non liée et une expansion géographique très importante. C'est le cas par exemple de Samsung, conglomérat sud coréen, qui évolue sur la planète dans des secteurs non liés tels que les semi-conducteurs, le BTP ou encore l'automobile. C'est le cas également de certains conglomérats occidentaux tels que General Electric, LVMH ou Virgin, qui continuent de s'étendre dans des industries non liées et d'être présents sur de nombreux marchés géographiques.

Ces quelques exemples viennent interroger la réalité concrète de l'alternative. Ils pointent notamment l'idée selon laquelle la complexité de gestion associée à l'intensité de l'internationalisation peut varier d'un cas à un autre. On peut expliquer cela par la notion de « *relatedness* ».

1.2. LA COMPLEXITE ET LA NOTION DE « RELATEDNESS »

Nous l'avons dit, la présence internationale, ou la stratégie d'expansion géographique, sont dans l'ensemble complexes à gérer (Hutzschenreuter & Guenther, 2009), mais cette complexité est bien plus importante dans le cadre d'une présence dans des environnements distants, au sens de Ghemawat (2001), par exemple institutionnellement ou culturellement, que dans des environnements similaires (Peng, Lee, & Wang, 2005). La réplication des routines organisationnelles est en effet peu probable dans un contexte d'environnements distants (Stern & Henderson, 2004) alors qu'elle l'est tout à fait dans des environnements similaires. Les FMN doivent dès lors se lancer dans des processus d'apprentissage longs et difficiles pour mettre en place de nouvelles routines (Hutzschenreuter & Guenther, 2009; Mishina & al., 2004). La complexité est donc associée non seulement au nombre d'environnements géographiques dans lesquels la FMN évolue, mais également à la relation (ou à la distance) entre ces environnements. Ainsi, s'il est possible d'associer une faible présence internationale à une faible complexité de gestion, l'association entre la complexité et la forte présence internationale se doit d'être pensée au travers des relations ou des distances entre les différents environnements géographiques. Dès lors, à étendue géographique équivalente, une entreprise évoluant dans une industrie multidomestique (Porter M. , 1986), au sein de laquelle les effets de la distance se font sentir, aura une complexité de gestion plus importante qu'une entreprise évoluant dans une industrie globale.

On peut finalement, comme certains auteurs ont cherché à le faire (Peng, Lee, & Wang, 2005; Meyer, 2006), proposer une représentation matricielle théorique permettant de considérer les stratégies des FMN à une période donnée et les évolutions stratégiques envisageables d'une période sur l'autre (Figure 1).

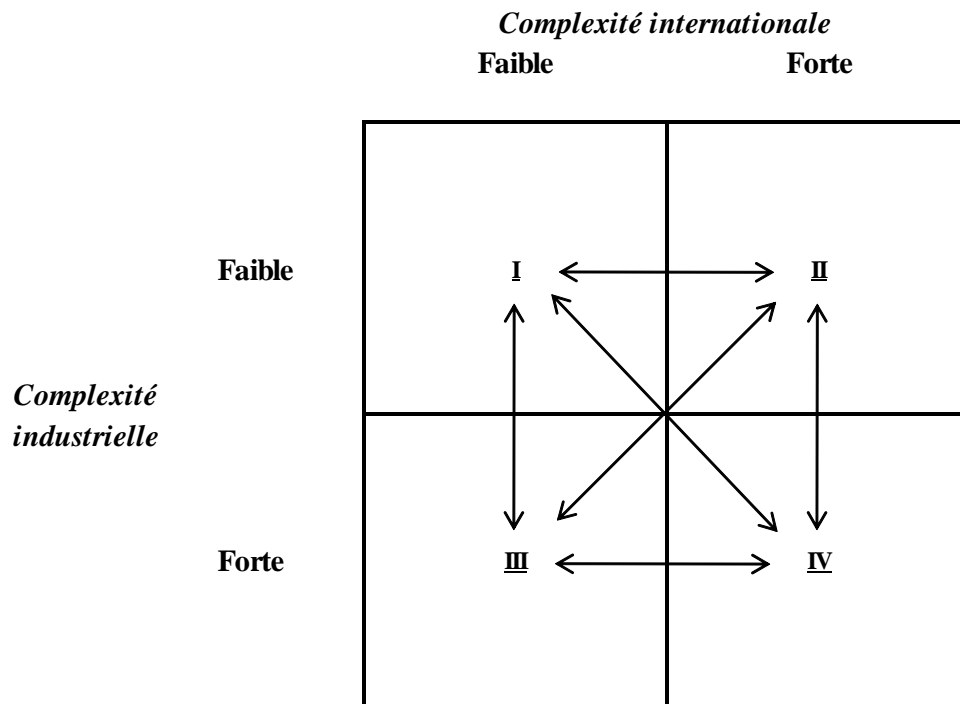


Figure 1.

Complexité associée aux stratégies d'expansions des FMN

Source : adapté de Peng, Lee & Wang (2005) et Meyer (2006)

Comme l'ont fait Peng, Lee & Wang (2005), il est possible de placer à l'intérieur de chacune des cellules de la matrice des FMN ayant opté pour des stratégies de diversifications produit et internationale liées et/ou non liées. Ainsi, selon ces auteurs et dans les années 1990, Honda proposait des produits aux caractéristiques liées vendus dans des zones géographiques peu distantes les unes des autres (**I**). Procter et Gamble avait quant à elle opté pour une stratégie similaire au niveau de la diversité des produits mais s'était étendue géographiquement dans des régions aux caractéristiques différentes (**II**). Tata avait choisi une stratégie d'internationalisation comparable à celle de Honda à la fin du vingtième siècle et donc liée mais elle proposait un portefeuille de produits aux caractéristiques éloignées (**III**). Enfin, General Electric était l'un des rares groupes à avoir opté pour des environnements industriels et géographiques non liés (**IV**).

Les flèches de la Figure 1 représentent les actions d'expansions stratégiques envisageables pour les FMN et insistent sur la complexité engendrée par ces actions. Ainsi, les flèches allant de gauche à droite (resp. de droite à gauche) regroupent des actions d'expansion internationale dans des zones géographiques distantes (resp. recentrage géographique), et donc une augmentation (resp. une diminution) de la complexité de gestion

des environnements géographiques. Les flèches allant de haut en bas (resp. de bas en haut) représentent des actions d'augmentation (resp. diminution) de la diversité produit non liée. Enfin, les flèches en diagonales mettent en lumière les revirements des FMN quant à leurs stratégies d'expansion passées, avec comme exemple courant ces dernières années la stratégie de globalfocusing précédemment explicitée (III → I ou II).

2. HYPOTHESES

Les développements théoriques présentés ci-dessus permettent de schématiser le raisonnement retenu pour la construction des hypothèses de la recherche de la manière suivante :

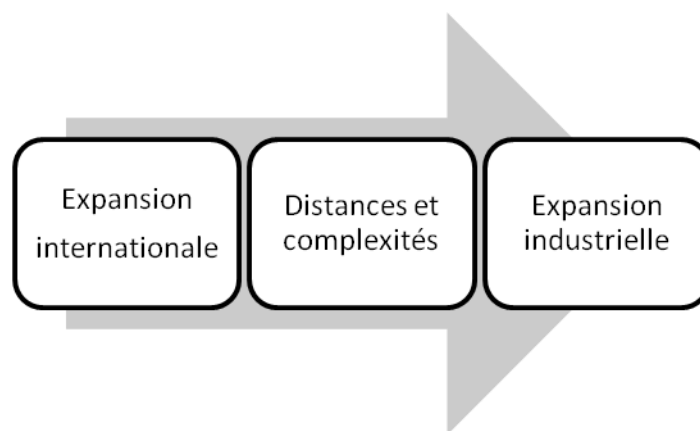


Figure 2.

Raisonnement général de la recherche

Les choix d'expansions internationales des FMN déterminent des niveaux de complexité de gestion qui permettent de proposer des hypothèses concernant leur impact sur la stratégie de diversification produit.

2.1. LE LIEN ENTRE L'INTENSITE DE L'INTERNATIONALISATION ET LA DIVERSIFICATION PRODUIT

Dans ce premier jet d'hypothèses, nous étudions l'impact de la complexité de gestion associée à l'intensité de l'internationalisation sur l'intensité et le type de diversification produit.

Comme nous l'avons explicité plus haut, la diversité, qu'elle soit internationale ou produit, est source de complexité. Si une FMN a décidé de s'étendre principalement géographiquement, la complexité associée à cette diversité la contraint à mobiliser une part importante de ses ressources à la gestion courante des opérations internationales (Nelson &

Winter, 1982). La théorie des ressources nous dit que les entreprises sont une collection de ressources tangibles et intangibles, et que ces ressources sont disponibles dans les firmes en un nombre relativement restreint (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). De ce fait, dans le cadre d'une intensité d'internationalisation élevée, les ressources nécessaires à la gestion de la complexité associée à une augmentation de la diversité produit et donc à la recombinaison des routines existantes, viennent à manquer à l'entreprise. Finalement, les expansions internationales passées sont une contrainte pour les expansions produits présentes et futures. Ainsi, plus les FMN sont étendues géographiquement, moins elles seront diversifiées :

H1. *L'intensité de l'internationalisation est négativement liée à l'intensité de la diversification-produit*

Si globalement la diversité produit est complexe à gérer, on peut différencier la complexité associée à la diversité produit liée et celle associée à la diversité produit non liée. Nombre d'auteurs ont montré que la relation entre les domaines d'activités stratégiques des entreprises leur permettent de rationaliser la mobilisation de leurs ressources et d'utiliser certains maillons de la chaîne de valeur comme pivots de diversification (Porter[1987] en étant l'un des investigateurs). Dans une ordre d'idée opposé, la recherche a également montré que la non relation entre les environnements industriels, principale caractéristique des entreprises ayant opté pour une stratégie de diversification produit non liée, est synonyme d'une forte complexité de gestion de leurs opérations et donc d'une mobilisation très forte des ressources de l'entreprise (Hutzschenreuter & Guenther, 2009; Mishina & al., 2004; Prahalad & Bettis, 1986). Dès lors, plus une FMN diversifiée est internationalisée, plus elle opte pour une diversification produit liée, et moins pour une diversification produit non liée.

Ceci rejoint d'ailleurs certains résultats de la littérature sur le lien entre les stratégies d'expansion des FMN et leur performance. Si globalement on trouve dans ces recherches des résultats assez inconsistents (Hitt et al, 2006), c'est certainement parce que la distinction n'est pas effectuée entre diversifications produits liées et non liées. C'est en tout cas ce qu'ont tenté de démontrer Chang et Wang dans un article récent (Chang & Wang, 2007). Ces auteurs, à l'instar de Geringer, Tallman & Olsen (2000), montrent que la stratégie de diversification-produit (liée et non liée confondues) a un effet non significatif sur la performance des FMN, mais trouvent des impacts différents et significatifs lorsque la distinction est effectuée : la stratégie de diversification produit liée a un impact positif sur la performance des FMN alors que la stratégie de diversification non liée modère négativement cette performance.

Dès lors, on peut s'attendre à ce que l'internationalisation soit associée à une diversification-produit liée plutôt qu'à une diversification-produit non liée, et donc :

H2a. *A intensité de diversification-produit égale, plus les FMN sont internationalisées, moins elles opteront pour une diversification-produit non liée*

H2b. *A intensité de diversification-produit égale, plus les FMN sont internationalisées, plus elles opteront pour une diversification-produit liée*

2.2. LE LIEN ENTRE LE NIVEAU DE GLOBALISATION DE L'INDUSTRIE ET LA DIVERSIFICATION PRODUIT

Les recherches ayant traité la question de la globalisation des industries ont tenté, dans la lignée des travaux de Bartlett & Ghoshal (1989), de caractériser les stratégies internationales des grandes entreprises, et de les mettre au regard des forces de l'industrie poussant à l'intégration globale des activités et celles poussant à la réactivité locale. On cherche à expliquer les processus de management d'activités dispersées géographiquement, et bien que l'on étudie dans ce courant des éléments différents de notre objet d'étude, quoique corrélés, les résultats et les manques de cette littérature sont tout à fait intéressants pour la question qui nous interroge dans ce papier.

On sait en effet que la mondialisation de l'économie, la création d'espaces économiques, la montée du libéralisme économique et financier ainsi que le développement des NTIC, en d'autres termes la globalisation des marchés (Meier & Schier, 2005), ont facilité l'expansion géographique des grandes entreprises en leur permettant l'accès à des marchés aux quatre coins de la planète. Mais on sait également que certaines industries résistent à cette globalisation en demeurant multidomestiques (Porter, 1986), en ce sens où certaines différences (ou distances) continuent d'exister entre certains pays ou certaines régions du globe (Rugman, 2005). Ainsi, à intensité d'internationalisation égale, le niveau de globalisation de l'industrie (que l'on pourrait caractériser par un continuum allant de multidomestique à globale) est associé de manière négative à la complexité de gestion des activités internationales : en d'autres termes, plus l'industrie est globalisée, moins il est complexe de gérer les activités internationales. Ceci se traduit d'ailleurs concrètement par une intensité d'internationalisation plus importante chez les FMN évoluant dans des industries globales (Wiersema & Bowen, 2008).

Bon nombre de FMN diversifiées évoluent au sein de plusieurs industries, et font donc potentiellement face à des niveaux de globalisation différents dans chacune de ces industries.

En ces périodes de restructurations et de concentrations sur le cœur de métier, on aime à parler d'industrie principale des FMN, et l'internationalisation dans cette industrie devient un enjeu stratégique majeur : on s'aperçoit en effet que les entreprises qui privilégient l'internationalisation dans leur industrie principale sont plus performants que ceux qui s'internationalisent dans leurs industries secondaires (Doukas & Lang, 2003). Ainsi, les firmes ont tout intérêt à s'internationaliser prioritairement dans leur industrie principale et, de ce fait, le niveau de globalisation de cette industrie est un bon indicateur de la complexité de gestion des activités internationales des entreprises.

En conséquence, plus l'industrie principale d'une FMN est globalisée, moins la complexité associée à la gestion des activités internationales est importante. Ainsi, ces entreprises peuvent opter pour une expansion par la stratégie de diversification produit :

H3. *Le niveau de globalisation de l'industrie principale est positivement lié à l'intensité de la diversification-produit*

Le lien entre la globalisation de l'industrie principale des FMN et le type de diversification-produit retenu ne coule pas de source. La question qui se pose est la suivante : à intensité de diversifications (produit et internationale) égale, quel type de diversification privilégie-t-on en fonction du niveau de globalisation de l'industrie ? La réponse à cette question peut être double, et la littérature ne permet pas à ce jour de trancher.

On peut en effet supposer premièrement que les FMN qui évoluent dans une industrie principale globalisée, et qui font dès lors face à une complexité de gestion des environnements géographiques relativement faible, puissent opter pour une stratégie de diversification produit non liée et ainsi réserver à cette dernière toute l'attention managériale qui lui est nécessaire (Wiersema & Bowen, 2008). Réciproquement, une industrie principale dans laquelle les espaces géographiques sont distants les uns par rapport aux autres pourrait contraindre les FMN dans leurs expansions produits et ainsi les inciter soit à une diversification-produit faible (H3), soit à une diversification liée. Ainsi,

H4a. *A intensité de diversification-produit égale, plus l'industrie principale des FMN est globalisée, plus elles opteront pour une diversification-produit non liée*

H4b. *A intensité de diversification-produit égale, moins l'industrie principale des FMN est globalisée, plus elles opteront pour une diversification-produit liée*

On peut, deuxièmement, proposer un raisonnement inversé. On peut en effet supposer que le but des FMN est la quête des faibles distances entre les environnements géographiques, autrement dit la quête d'industries globalisées. La présence d'une FMN dans une industrie principale multidomestique peut donc l'inciter à aller évoluer dans des industries secondaires globalisées. Dès lors, elle sera plus encline à se diversifier de manière non liée car les industries liées seront très certainement elles aussi multidomestiques. Réciproquement, les FMN évoluant dans une industrie principale globalisée pourront opter pour une diversification produit liée et conserver ainsi une complexité de gestion faible. Ainsi,

H4a'. *A intensité de diversification-produit égale, moins l'industrie principale des FMN est globalisée, plus elles opteront pour une diversification-produit non liée*

H4b'. *A intensité de diversification-produit égale, plus l'industrie principale des FMN est globalisée, plus elles opteront pour une diversification-produit liée*

3. DONNEES ET METHODE

3.1. CONSTITUTION DE LA BASE DE DONNEES

Pour tester ces hypothèses, nous avons constitué une base de données en croisant diverses sources d'informations provenant de plusieurs fichiers d'enquêtes INSEE en 2003 et 2005. Avant de décrire les fichiers et l'échantillon retenus, nous commençons par définir les différents niveaux présents dans ces fichiers.

3.1.1. De la tête de groupe aux établissements

Dans les fichiers INSEE, trois niveaux de hiérarchie sont envisagés. En haut de l'échelle se trouvent les entreprises *têtes de groupes*. Selon l'Insee, « une tête de groupe est une entreprise non contrôlée directement ou indirectement par une autre entreprise et ayant au moins une filiale ⁴ ». Viennent ensuite les *entreprises*, définies comme « des entités économiques, juridiquement indépendantes, organisées pour produire des biens ou des services pour le marché ». En bas de l'échelle se trouvent les *établissements*, « unités de production géographiquement individualisées, mais juridiquement dépendantes de l'entreprise ». Un groupe peut donc détenir des parts dans une ou plusieurs entreprises, qui elles-mêmes peuvent être implantées sur différents territoires, c'est-à-dire détenir un ou plusieurs établissements. Le groupe sera dès lors défini comme étant constitué d'une et une seule tête de groupe, d'une ou plusieurs entreprises et d'un ou plusieurs établissements.

⁴ Les définitions proviennent du site de l'INSEE, www.insee.fr

3.1.2. Fruit des croisements et description de l'échantillon

La base de données constituée est le fruit de croisements entre plusieurs fichiers d'enquête INSEE : « Moyens et modes de gestion de l'immatériel » (Immat par la suite), « Liaisons Financières » (Lifi), « Déclarations Annuelles de Données Sociales » (DADS) et « Accès en Ligne aux Statistiques Structurelles d'Entreprises » (Alisse). Notre recherche se concentrant sur les stratégies d'expansion des firmes multinationales, nous avons reconstitué les groupes en allant chercher dans chacun des fichiers d'enquête les informations pertinentes, décrites dans le Tableau 1 suivant :

Nom de l'enquête	Description ⁵	Informations utilisées
Immat	L'objectif de l'enquête est d'observer les objectifs, les moyens et les modes de gestion de l'actif immatériel au sein des entreprises ou des groupes d'entreprises. Niveau de l'enquête : tête de groupe et entreprise	Nous retirons de cette base les données sur l'internationalisation et la taille des groupes (également taille en France) et sur l'intensité de la R&D et du marketing et de la communication publicitaire
Lifi	Cette enquête vise à identifier les groupes de sociétés opérant en France et à déterminer leur contour. Elle est la pièce maîtresse d'un dispositif consacré à la connaissance statistique des groupes d'entreprises Niveau de l'enquête : tête de groupe et entreprise	Nous avons reconstitué les groupes grâce à cette base, en recherchant toutes les entreprises contrôlées à plus de 50% par une entreprise tête de groupe de Immat
DADS	Cette enquête regroupe des données sur les salaires, l'effectif salarié, la profession et catégorie socioprofessionnelle, le nom et le salaire de chaque employé et des données sur le secteur d'activité et la localisation des établissements Niveau de l'enquête : établissement	Ces informations nous ont permis principalement de calculer l'indicateur de diversité produit en France
Alisse	L'un des objectifs de cette enquête est de décrire les flux entrants et sortants par industrie. Niveau de l'enquête : industrie	Ces informations nous ont permis de calculer l'indicateur de globalisation de l'industrie principale des FMN

Tableau 1.

Les fichiers d'enquête INSEE croisés dans cette recherche

La base finale comprend 231 groupes français dont l'activité principale est industrielle dans Lifi et déclarant dans Immat avoir au moins une implantation à l'étranger, donc pouvant être considérés comme multinationaux (Chandler, 1991; Collis, Young & Goold, 2007). Le

⁵ Descriptions provenant de l'INSEE

Tableau 2 décrit l'échantillon en matière de taille et de niveaux d'internationalisation et de diversification-produit. On remarque qu'en moyenne, les FMN de l'échantillon sont diversifiées dans trois industries⁶ et sont relativement peu éclatées géographiquement (35% des ventes à l'étranger en moyenne et une présence régionale moyenne sur 1,65 régions du globe⁷). On remarque également des écarts importants dans l'échantillon, en termes de taille notamment (Chiffre d'affaires consolidé et effectif français des FMN) qui se retrouvent également dans les diversités produits et internationales.

	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
Nombre moyen d'industries dans lesquelles le groupe évolue en France en 2005	3,08	2,84	1,00	13,67
Chiffre d'affaires consolidé du groupe (en k€) en 2003	2 004 268	6 933 776	4 000	56 731 000
Effectifs du groupe en France en 2003	4268	12248	16	110089
Pourcentage des ventes hors de France en 2003	35%	0,293	0,2%	100%
Nombre moyen de régions du globe dans lesquelles le groupe est présent en 2003	1,65	,80	1,00	3,99

Tableau 2.
Statistiques descriptives de l'échantillon

3.2. METHODOLOGIE

Le modèle cherche à expliquer les différences d'intensité et de type de diversité produit par les variations dans les stratégies d'internationalisation et les niveaux de globalisation des industries principales décalées d'une période. Il se présente sous la forme suivante :

$$\begin{aligned}
 &DiversificationProduit2005 \\
 &= \beta_0 + \beta_1(DiversificationInternationale2003) \\
 &+ \beta_2(GlobalisationIndus2003) + \beta_i(VariablesDeContrôle) + \varepsilon
 \end{aligned}$$

⁶ Ce chiffre est calculé grâce au Nombre Equivalent Entropie (*NEE*) calculé de la manière suivante : $NEE = \exp(DT)$, où *DT* est l'indicateur d'entropie de diversification (pour la formule de calcul de l'entropie, voir plus loin)

⁷ Les régions du globe présentes dans Immat : Europe, Amérique du Nord, Amérique Latine, Asie, Reste du monde

3.2.1. Mesures des variables dépendantes : l'intensité et le type de diversification produit en 2005

Pour mesurer la diversification produit en 2005, nous avons opté pour un indicateur entropique (Jacquemin & Berry, 1979; Palepu, 1985), qui, bien qu'étant moins approprié que la combinaison entre indicateur entropique et catégories de Rumelt (1974), est tout à fait acceptable (Hoskisson & al., 1993). Pour cela, nous utilisons la méthodologie de Gonzalez & Picart (2007), spécialistes INSEE de la diversification des groupes en France. Ces auteurs ont mis au point, grâce à une méthode purement statistique, une liste d'activités de support (ou activités fonctionnelles) qui ne doivent pas être prises en compte dans le calcul de la diversité produit si l'effectif affecté à ces activités dépasse un certain pourcentage, ou seuil, de l'effectif du groupe. Le Tableau 3 reprend l'essentiel de ces activités de support.

Activités considérées comme fonctionnelles si leur effectif est inférieur à 10% de l'effectif total du groupe en France
52.4Z - Commerces de détail divers en magasin spécialisé 60.2L - Transports routiers de marchandises de proximité 65.2E - Organismes de placement en valeurs mobilières 67 - Auxiliaires financiers et d'assurance 70 - Activités mobilières 71 - Location sans opérateur 72 - Activités informatiques 74.8 - Services divers fournis principalement aux entreprises 80.4C - Formation des adultes et formation continue
Activités considérées comme fonctionnelles si leur effectif est inférieur à 20% de l'effectif total du groupe en France
74.1 - Activités juridiques, comptables et conseil de gestion 74.2 - Activités d'architecture et d'ingénierie 74.5A - Sélection et mise à disposition de personnel
Activité considérée comme fonctionnelle si son effectif est inférieur à 33% de l'effectif total du groupe en France
51 – Commerce de gros

Tableau 3.

Liste des activités support des groupes en France

Source : adapté de Gonzalez & Picart (2007)

L'effectif de ces activités fonctionnelles ayant été supprimé du calcul de la diversification-produit, nous avons calculé l'entropie (DT pour diversification totale [Palepu, 1985]) en utilisant la formule suivante :

$$DT = \sum_{i=1}^n P_i \times \log\left(1/P_i\right)$$

Avec P_i : la part de l'effectif français du groupe affecté à l'industrie i (NAF niveau 700)

DT nous donne la mesure de l'intensité de diversification-produit des groupes en France. Pour faire la distinction entre diversité liée et non liée, nous avons calculé DNL , l'indicateur de diversité produit non liée selon la formule suivante :

$$DNL = \sum_{j=1}^m P^j \times \log\left(1/P^j\right)$$

Avec P^j : la part de l'effectif français du groupe affecté à un groupe d'industries j (NAF niveau 60). La propriété additive des indicateurs de l'entropie (Palepu, 1985) nous a permis finalement de calculer directement DL , l'indicateur de diversité produit liée :

$$DL = DT - DNL$$

3.2.2. Mesures des variables indépendantes : intensité d'internationalisation et globalisation de l'industrie principale en 2003

L'intensité de la présence internationale

Il existe de nombreux indicateurs permettant de mesurer l'intensité de l'internationalisation des groupes. L'indicateur le plus utilisé dans la littérature est le « *foreign sales ratio* » (FSR) ou le pourcentage des ventes à l'étranger (Tallman & Li, 1996; Geringer, Tallman & Olsen, 2000) qui permet de mesurer l'étendue de l'activité internationale des FMN (Wiersema & Bowen, 2008). Il se calcule très simplement en faisant le rapport entre les ventes réalisées à l'étranger sur les ventes totales du groupe. Un autre indicateur intéressant, basé sur une mesure entropique de la diversité internationale (Hill, Hoskisson, & Kim, 1997), permet d'approcher la stratégie régionale (SR) des groupes (Rugman, 2005). Se calculant selon une formule similaire à celle présentée précédemment concernant la diversification

produit, il nous donne une vision moyenne de la répartition des ventes à travers les différentes régions du globe. Nous avons également calculé ces indicateurs en nous basant non plus sur les ventes mais sur les emplois. Ainsi, le « *foreign employees ratios* » (FER) ou le pourcentages de salariés hors de France a été calculé (Kim, Hwang & Burger, 1989) ainsi que l'indicateur de répartition régionale des emplois des groupes (*SRE*).

Le niveau de globalisation de l'industrie principale

Le calcul du niveau de globalisation des industries principales des FMN n'est pas chose aisée. En effet, chercher à calculer un indicateur sur une base mondiale est un travail énorme et les données seraient probablement incomplètes (Morrison & Roth, 1992). Nous avons donc choisi d'utiliser comme mesure de la globalisation de l'industrie l'indicateur « *Intra Industry Trade* » (*IIT*) (Wiersema & Bowen, 2008) calculé sur données françaises (provenant de la base Alisse). Cet indicateur permet de capturer l'échange bilatéral (exportations/importations) au sein d'une industrie. Il se calcule selon la formule suivante :

$$IIT = \frac{[(E + I) - Abs(E - I)]}{(E + I)}$$

Avec E : les exportations et I : les importations.

3.2.3. Mesures des variables de contrôle

Pour cette recherche, nous contrôlons certaines variables pouvant elles-aussi expliquer des différences dans la diversité produit des FMN mais sortant de notre objet de recherche. Les variables retenues sont regroupées dans le Tableau 4 suivant et sont calculées pour 2003 :

Variable de contrôle	Mesure de la variable
Intensité de la R&D (<i>RD</i>)	Dépenses R&D en pourcentage du CA consolidé du groupe
Intensité du marketing et de la communication publicitaire en France (<i>IM</i>)	Budget marketing et communication publicitaire en pourcentage du CA consolidé du groupe en France
Taille du groupe	<ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaire consolidé du groupe (<i>CA_Gpe</i>) Effectif total du groupe (<i>Eff_Gpe</i>)
Taille du groupe en France	<ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaire consolidé du groupe en France (<i>CA_Fr</i>) Effectif du groupe en France (<i>Eff_Fr</i>)

Tableau 4.

Les variables de contrôle

4. RESULTATS

Variables	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.DT	,83	,721	1													
2.DNL	,40	,439	,696**	1												
3.DL	,43	,522	,797**	,121	1											
4.FSR	,35	,293	,137*	,150*	,063	1										
5.SR	,40	,424	,323**	,227**	,255**	,700**	1									
6.FER	,20	,257	,354**	,325**	,217**	,606**	,536**	1								
7.SRE	,23	,345	,320**	,299**	,190**	,571**	,656**	,843**	1							
8.ITT	,80	,086	,102	-,114	,232**	-,021	,119	,091	,140*	1						
9.RD	,0200	,03056	-,038	,038	-,084	,060	,040	-,028	,006	-,163*	1					
10.IM	,0261	,05794	,065	,100	,005	,061	-,010	,085	-,016	-,046	,038	1				
11.CA_Gpe	2004268,40	6933776,225	,170**	,250**	,024	,256**	,196**	,359**	,313**	-,055	,090	,135*	1			
12.Eff_Gpe	8264,88	24035,052	,259**	,292**	,112	,289**	,281**	,413**	,369**	-,065	,104	,102	,857**	1		
13.CA_Fr	784858,70	2529770,927	,213**	,217**	,112	,103	,134*	,218**	,139*	-,056	,075	,079	,732**	,815**	1	
14.Eff_Fr	4267,66	12247,550	,262**	,262**	,142*	,145*	,204**	,210**	,167*	-,050	,115	,075	,792**	,860**	,881**	1

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 5.
Statistiques descriptives et corrélations

Le Tableau 5 ci-dessus présente les statistiques descriptives de toutes les variables retenues et les corrélations entre les variables. On remarque des corrélations significatives ($p < 0,01$) principalement entre *DT* ou *DNL* et les variables explicatives retenues. Ces résultats sont moins flagrants concernant *DL*. Les fortes corrélations significatives entre, d'une part, les variables mesurant l'internationalisation, d'autre part, les variables de contrôle nous incitent à procéder à une analyse en composante principales qui mènent à la génération de 2 variables, que nous nommerons *Internat* et *Taille*, et qui restituent, respectivement, 74% et 87% des variances.

Pour tester les hypothèses, nous avons procédé à des régressions multiples dont les résultats sont présentés dans le Tableau 6. Nous avons testé 3 modèles, découlant chacun du modèle présenté en introduction de la section 4.2. Le modèle 1 teste l'impact de l'intensité de l'internationalisation et la globalisation de l'industrie sur l'intensité de la diversification-produit. Les modèles 2 et 3 testent l'impact de ces mêmes variables le type et l'intensité de la diversification-produit retenu.

Variables indépendantes	Modèle 1 : DT	<u>Modèle 2 : DNL</u>		<u>Modèle 3 : DL</u>	
		Sans DT	Avec DT ⁸	Sans DT	Avec DT
DT			0,667*** (0,031)		0,822*** (0,030)
Internat	0,245*** (0,048)	0,222*** (0,029)	0,059 (0,022)	0,153** (0,036)	-0,048 (0,022)
IIT	0,089 (0,524)	-0,120* (0,317)	-0,180*** (0,240)	0,220*** (0,395)	0,146*** (0,240)
Taille	0,227*** (0,069)	0,204*** (0,042)	0,053 (0,032)	0,143** (0,052)	-0,043 (0,032)
RD	-0,069 (1,487)	-0,160 (0,899)	0,030 (0,678)	-0,800 (1,120)	-0,240 (0,678)
IM	0,049 (0,765)	0,073 (0,260)	0,040 (0,349)	0,008 (0,576)	-0,320 (0,349)
Constante	0,268 (0,430)	0,877*** (0,260)	0,770*** (0,196)	-0,608* (0,324)	-0,770*** (0,196)
R² ajusté	0,142	0,123	0,503	0,095	0,670

***. p<0.01

**, p< 0.05

*, p< 0.10

Tableau 6.
Résultats des régressions

Bien que les tests concernant l'hypothèse H1 soient significatifs, cette dernière est rejetée. On s'aperçoit en effet que, dans notre échantillon, l'intensité de l'internationalisation est associée de manière positive à l'intensité de la diversification-produit en général (modèle 1), et également à l'intensité de la diversification-produit liée (modèle 2 sans DT) et l'intensité de la diversification-produit non liée (modèle 3 sans DT). Les résultats sont significatifs mais dans un sens opposé à celui attendu. Comme le montrent les modèles 2 et 3 avec DT, l'intensité d'internationalisation n'a pas d'impact significatif sur le type de diversité produit retenu, et, dès lors, les hypothèses H2a et H2b ne sont pas corroborées.

⁸ Les tests de Tolérance et de VIF ont été effectués et nous montrent que l'absence de multicolinéarité entre les variables indépendantes.

Les statistiques permettant de tester les hypothèses concernant l'effet de la globalisation de l'industrie principale sur le type et l'intensité de la diversification produit sont particulièrement intéressantes. Si le niveau de globalisation de l'industrie n'a pas d'impact significatif sur l'intensité de la diversité produit totale, c'est parce qu'elle a un impact négatif sur l'intensité de la diversité non liée et positif sur celle de la diversité liée. Ainsi, l'impact global est difficilement approchable statistiquement, ce qui nous mène à rejeter l'hypothèse H3. Enfin, les résultats des modèles 2 et 3 avec DT permettent de corroborer les hypothèses H4a' et H4b'. En effet, à présence industrielle égale, les FMN évoluant dans une industrie principale globale optent pour une forte diversité liée et une faible diversité non liée alors que les FMN évoluant dans une industrie principale multidomestique font le choix inverse.

5. CONCLUSION

Notre revue de la littérature nous a mené à étudier la complexité de gestion des activités internationales sous deux angles et les résultats de notre recherche permettent de les préciser. Premièrement, la littérature insistait sur la complexité de gestion associée au nombre d'environnements géographiques dans lesquels les FMN évoluent (l'intensité de l'internationalisation). A ce sujet, les recherches passées avaient mis en lumière le caractère substituable des stratégies de diversification (Wiersema & Bowen, 2008) et la contrainte d'une expansion internationale passée sur une expansion produit à venir (Hutzschenreuter & Guenther, 2009). Nos résultats viennent contredire ces assertions, car ils démontrent que les FMN les plus internationalisées sont les FMN les plus diversifiées. Il semble en effet que l'internationalisation, par les effets d'expérience et d'apprentissage qui l'accompagnent (Hitt, Hoskisson & Ireland, 1994), bénéficie à la diversification produit.

La complexité semble dès lors être associée de manière bien plus importante à la relation (ou plutôt l'absence de relation) entre les environnements géographiques, deuxième point développé par la littérature. A ce propos, les résultats nous montrent que les FMN sont à la recherche d'industries faiblement complexes, autrement dit d'industries dans lesquelles les environnements géographiques sont peu distants, leur permettant ainsi d'approcher plus aisément de nombreux marchés. La stratégie de diversification-produit devient un moyen pour entrer dans ces industries globalisées et pour cause : les FMN dont l'industrie principale est globalisée croissent en se diversifiant de manière liée alors que les FMN qui évoluent dans des industries multidomestiques cherchent la croissance par la diversité produit non liée.

Finalement, les FMN acceptent la complexité de gestion associée à la diversité des activités si cela peut leur permettre de s'internationaliser plus facilement.

Il n'existe pas à ce jour d'indicateurs quantitatifs permettant d'approcher directement la complexité de gestion des activités internationales. La littérature nous a incités à décomposer la complexité en deux variables, que sont l'intensité de l'internationalisation et la globalisation de l'industrie principale, mais, pour convenablement approcher cette complexité, un indicateur synthétique est à encore à construire. Certains auteurs ont pourtant cherché à créer un indicateur de diversité totale⁹ des grandes entreprises (Vachani, 1991), mais ces indicateurs entropiques ne permettent pas à notre sens de prendre réellement en compte la relation entre les espaces, pourtant centrale dans nos résultats, et ceci pour une raison majeure : si la stratégie de diversification produit est *a priori* a-spatiale, en ce sens où les relations (ou les non relations) entre des industries sont identiques d'un espace à un autre, la stratégie de diversification internationale est quant à elle industrie-dépendante : les distances culturelles ou institutionnelles entre les pays ou les régions diffèrent entre les industries.

Références

- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chandler, A. (1991). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 12, 31-50.
- Chang, S.-C., & Wang, C.-F. (2007). The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance. *Journal of World Business* (42), 61-79.
- Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28, 383-405.
- Doukas, J., & Lang, L. (2003). Foreign direct investment, diversification strategy and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 153-172.
- Geringer, J., Tallman, S., & Olsen, D. (2000). Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal* (21), 51-80.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79 (September), 137-47.

⁹ La diversité totale correspond dans ces recherches à la diversité industrielle liée et non liée + diversité internationale liée et non liée

- Gonzalez, L., & Picart, C. (2007). Diversification, recentrage et poids des activités de support dans les groupes (1993-2000). *Economie et Statistiques* (405/406).
- Hill, M., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal* , 40 (4), 767-798.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, R. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management* (20), 297-326.
- Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, R. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal* (40), 767-777.
- Hitt, M., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International diversification: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management* , 32 (6), 831-867.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Johnson, R., & Moesel, D. (1993). Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Strategic Management Journal* , 14, 215-235.
- Hutzschenreuter, T., & Guenther, F. (2009). Complexity as a constraint on firm expansion within and across industries. *Managerial & Decision Economics* , 30 (6), 373-392.
- Jacquemin, A., & Berry, C. (1979). Entropy measure of diversification and corporate growth. *Journal of Industrial Economics* , 27, 359-369.
- Jones, G., & Hill, C. (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. *Strategic Management Journal* , 9 (2), 159-172.
- Kim, W., Hwang, P., & Burger, W. (1989). Global diversification strategy and corporate profit performance. *Strategic Management Journal* , 10 (1), 45-57.
- Meier, O., & Schier, G. (2005). *Entreprises multinationales. Stratégie, restructuration, gouvernance*. Dunod.
- Meyer, K. (2006). Globalfocusing: from domestic conglomerates to global specialists. *Journal of Management Studies* , 43 (5), 1109-1144.
- Mishina, Y., Pollock, T., & Porac, J. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal* , 25 (12), 1179-1197.
- Morrison, A., & Roth, K. (1992). A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries. *Strategic Management Journal* , 13 (6), 399-417.

- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal* , 6, 239-255.
- Palich, L., & Gomez-Mejia, L. (2000). A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity. *Journal of Management* , 25 (4), 587-606.
- Peng, M. K., Lee, S. H., & Wang, D. Y. (2005). What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Journal* , 30 (3), 622-633.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Porter, M. (1986). Changing Patterns of International Competition. *California Management Review* , 28 (2).
- Porter, M. (1985). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review* , 65 (3), 1987.
- Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal* , 7 (6), 485-501.
- Rugman, A. (2005). *The regional multinationals. MNE and "global" strategic management*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stopford, A., & Wells, L. (1972). *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal* (39), 179-189.
- Vachani, S. (1991). Distinguishing Between Related and Unrelated International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global Diversification. *Journal of International Business Studies* , 22, 307-322.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* , 5 (2), 171-180.
- Wiersema, M., & Bowen, H. (2008). Corporate diversification: the impact of foreign competition, industry globalization and product diversification. *Strategic Management Journal* , 29, 115-132.

